



WIFU_kompakt_30: Die stille Macht elementarer Regeln

Alles ändert sich, alles beschleunigt sich und was gestern noch comme il faut war, wird heute als altbacken belächelt. Doch inmitten dieser bewegten Welt gibt es ein Gravitationszentrum. Dieses besteht aus Regeln und jede Unternehmerfamilie ist gut beraten, sich diese Regeln einmal bewusst zu machen. Diese Prinzipien steuern nämlich, oft unbemerkt, das Miteinander in sozialen Systemen, sei es das gelingende, sei es das konfliktreiche Miteinander.

Das regelt sich – in dreifacher Weise

Die Regeln des Zusammenlebens entwickeln sich in der Evolution von Gesellschaften. Dieser Prozess läuft überall ab, wo Menschen miteinander verbunden sind. Bei genauer Betrachtung lassen sich diese Regeln drei Ebenen zuordnen: die Ebene der *formalen* Regeln, die in einem Regelwerk, meist schriftlich fixiert, niedergelegt sind | die Ebene der *informalen* Regeln, die sich in einer eigenen Dynamik in einem System herausbilden, beispielsweise Sitzordnungen oder Arbeitsteilungen | die Ebene der *elementaren* Regeln, die nicht familienspezifisch, sondern universell wirksam sind.

Macht es keinen Unterschied, wie groß die Familie ist?

Doch. Ob man ein Familiennetzwerk von 50 oder 100 oder mehr Personen betrachtet oder eine Vater-Mutter-Kind-Kleinfamilie ist natürlich relevant. In der Familienunternehmensforschung spricht man von der Unternehmerfamilie als im Fortgang der Generationen „verdreifachter“ Familie: die *Kleinfamilie* wird als Unternehmerfamilie 1.0 angesehen | die *Familienorganisation* als Unternehmerfamilie 2.0 | das *Familiennetzwerk* als Unternehmerfamilie 3.0. Gerade die elementaren Systemregeln bleiben aber so fundamental, dass sie nicht durch die Vorgaben höherer Ebenen oder komplexere Familiensysteme abgelöst oder ausgelöscht werden.

1. Die Regel von der elementaren Ökonomie von Geben und Nehmen

Beziehungen, auch solche nicht-ökonomischer Art, vollziehen sich im Austausch von Geben und Nehmen, von Leistung und Gegenleistung. Die an einem System Beteiligten führen bewusst oder unbewusst ein „Konto“.

UF 1.0 (KLEINFAMILIE)	UF 2.0 (ORGANISATION)	UF 3.0 (NETZWERK)
Geben und Nehmen erfolgen durch die Weitergabe des Lebens sowie durch emotionale Beziehungen und Bindungen.	Geben und Nehmen erfolgen durch formal vereinbarten Ausgleich, bspw. Geld.	Geben und Nehmen kann in vielfältiger Weise erfolgen, ausgerichtet an individuellen Interessen, die definieren, was der Einzelne für sich als „Gewinn“ betrachtet.

2. Die Regel von der eindeutigen Systemzugehörigkeit

Systeme sichern ihren Bestand durch die eindeutige Mitgliedschaft zugehöriger Personen und die Abgrenzung gegenüber anderen. Die Systemzugehörigkeit ist mit Rechten und Pflichten verbunden.

UF 1.0 (KLEINFAMILIE)	UF 2.0 (ORGANISATION)	UF 3.0 (NETZWERK)
Zugehörigkeit über verwandtschaftliche Abstammung.	Klärung der Zugehörigkeit anhand definierter Merkmale wie bspw. Eigentum an Unternehmensanteilen. Explizite familienstrategische Klärung des „Dazugehörens“ von Ehepartnern, Adoptivkindern oder nicht-ehelichen Lebenspartnern.	

3. Die Regel von der direkten zeitlichen Reihenfolge bei Systemwachstum

Wenn ein soziales System wie eine Familie größer wird, differenzieren sich die Mitgliedschaftsrechte. Wachstum der Mitgliederanzahl bedeutet Teilen der Ressourcen durch mehr Anspruchsberechtigte, also kleiner werdende Anteile für die bisherigen Mitglieder. Systeme erweisen sich als stabiler, wenn deren längerzeitige Mitglieder bevorzugte Rechte gegenüber den neu Hinzukommenden haben und diese ihre sekundäre Stellung als Hinzugekommene akzeptieren.

UF 1.0 (KLEINFAMILIE)	UF 2.0 (ORGANISATION)	UF 3.0 (NETZWERK)
Eltern sind Kindern vorgeordnet, sie bestimmen, wie sich Kinder in die Familie einfügen. Früher geborene Geschwister prägen ebenfalls die Familienbeziehungen mit, in welche sich die später geborenen einleben.	Neue Systemangehörige müssen sich zunächst in die bestehenden Strukturen einfügen. Ansprüche und Erwartungen sowohl der „Alten“ als auch der „Neuen“ müssen geklärt werden. Der Wert des Bestehenden wie auch der Wert des Innovativen sollen angemessen berücksichtigt werden.	

4. Die Regel von der inversen zeitlichen Reihenfolge bei Systemfortpflanzung

Werden die Angehörigen einer Kleinfamilie Mitglieder des größeren Systems Familienorganisation, so sollen sie sich vorrangig als dessen Angehörige verstehen und ihre „alte“ Systemzugehörigkeit als sekundär betrachten, und analog auch beim nächsten Übergang zum Netzwerk.

UF 1.0 (KLEINFAMILIE)	UF 2.0 (ORGANISATION)	UF 3.0 (NETZWERK)
Präferenz hat die Zugehörigkeit zur Familie, es werden deren Interessen vertreten.	Auf lange Sicht wird ein Familienunternehmen nur Bestand haben, wenn die Mitglieder der Unternehmerfamilie ihre privaten Interessen denen des Unternehmens unterordnen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen ist dies entscheidend. Gleichwohl darf der Saldo von Geben und Nehmen nicht zu ungünstig ausfallen; hier können statt Vermögensvorteilen auch Benefits an Reputation und Identität angerechnet werden, die die Zugehörigkeit zu einer angesehenen Unternehmerfamilie einbringt.	

5. Die Regel der Anerkennung von Einsatz und Leistung für das System

Neben dem persönlichen Verrechnungskonto (siehe Regel 1) bedarf es auch der Anerkennung von Leistungen auf der Ebene des Systems. Der altväterliche Satz „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ wird auf Dauer nicht die Einsatzbereitschaft Einzelner stärken, vielmehr ist wahrnehmbar bekundete Anerkennung eine wichtige Währung.

UF 1.0 (KLEINFAMILIE)	UF 2.0 (ORGANISATION)	UF 3.0 (NETZWERK)
		In allen sozialen Systemen erwarten deren Mitglieder Anerkennung für ihren Einsatz und insbesondere für besondere Leistungen (zumindest insgeheim). Dies kann durch Vergünstigungen erfolgen (Taschengeldzuschuss, neuer Dienstwagen) oder durch soziale Formen. Solche Anerkennung sollte so kommuniziert werden, dass sie im Gesamtsystem wahrgenommen werden kann, bspw. durch etablierte Rituale der Würdigung.

6. Die Regel vom Einbezug individueller Unterschiede: System-Individuation

Die Loyalität der Einzelnen mit dem System wird gestärkt, wenn sie dieses nicht als Zwangsjacke empfinden. Es ist also wichtig, dass sich die Systemangehörigen entsprechend ihren Fähigkeiten und Interessen entwickeln dürfen und auf dieser individuellen Grundlage in das System eingebunden werden.

UF 1.0 (KLEINFAMILIE)	UF 2.0 (ORGANISATION)	UF 3.0 (NETZWERK)
		In allen drei Systemen gibt es rationale, emotionale und strukturelle Dynamiken, die idealerweise gut ausbalanciert werden. Zum einen sind hier die jeweiligen Charaktere mit ihren individuellen Interessen zu berücksichtigen, zum anderen sollte aber gerade die Vielfalt der einzelnen Ressourcen als Potenzial in das Gesamtsystem einbezogen werden. Die einzelnen Rollen – ob „Familienkümmerer“ oder CEO – sollten zu den jeweiligen Personen passen, aber alle Rollen sollten die gleiche Wertschätzung erfahren.

In der Reihe WIFU_kompakt: Missachtung der „Family Compliance“ /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Arbeit mit dem erweiterten Tetralemma /// Tabus in Unternehmerfamilien **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien /// Familiensache Resilienz **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlung:** Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

